



(Re)Conhecer o sucesso de uma expatriação

Por

Otília Susana Rodrigues Gonçalves Ribeiro

Dissertação de Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos

Orientada por Professora Doutora Luísa Helena Ferreira Pinto

2012

BREVE NOTA BIOGRÁFICA

A candidata, Otilia Susana Rodrigues Gonçalves Ribeiro, nasceu no Porto, no ano de 1982.

Licenciou-se, pela Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, no ano de 2005, em Psicologia, com uma pré-especialização na área do Trabalho e das Organizações.

Desempenhou funções de Psicóloga do Trabalho numa Instituição Particular de Solidariedade Social, no apoio aos sinistrados no trabalho e seus familiares.

Entre 2008 e 2009 desempenhou a função de bolseira contratada no Instituto de Educação e Psicologia, na Universidade do Minho, no âmbito de um estudo de Confiança Organizacional e Processos de Mudança, financiado pela Fundação da Ciência e da Tecnologia.

Desde 2006 exerce funções de Formadora e Profissional de Reconhecimento e Validação de Competências num Centro de Formação Profissional.

No ano de 2009 iniciou o Mestrado em Economia e Gestão de Recursos na Faculdade de Economia e Gestão de Recursos Humanos.

AGRADECIMENTOS

A minha primeira palavra de agradecimento vai para o Filipe, pelo apoio incondicional, por nunca desistir de mim, mesmo quando eu própria já estava perto de o fazer, por me ajudar, cuidando do nosso filho, nas horas em que eu mais precisei. Obrigada, meu amor.

Quero agradecer à Professora Luísa, na sua perseverança e atenção que teve sempre comigo, mesmo nos dias mais difíceis.

Um obrigada aos meus amigos mais próximos, com especial atenção à Elsa e ao Filipe que tanto me ajudaram na parte prática deste estudo, e ainda ao Duarte que deu um “empurrão” importante para que as entrevistas se realizassem.

Muito obrigada a todos os que aceitaram ser entrevistados, que responderam às minhas perguntas sem receio e sem rodeios, sem vocês, nada, mesmo nada, poderia ter sido feito.

Dedico este trabalho ao meu filho, Vasco, é por ele que me esforço todos os dias para ter uma vida melhor e mostrando-lhe que, com empenho e dedicação, o céu é o limite. Pai, sei que me vês, me apoias e proteges. Estás sempre no meu coração.

RESUMO

A mobilidade internacional no âmbito da estratégia de desenvolvimento e expansão do negócio das organizações em contexto além-fronteiras tem, ao longo das últimas décadas, obtido interesse especial por gestores e académicos. Alguns relatórios (GMAC 2011, 2012) referenciam um aumento crescente, ao longo dos últimos anos, da expatriação, enquanto modalidade de trabalho internacional utilizada no âmbito da Gestão Internacional de Recursos Humanos.

Na continuidade, tem persistido uma tentativa de compreender o fenómeno associado ao sucesso/insucesso das expatriações que se tem focado em dimensões como o retorno antecipado, ajustamento, desempenho e, mais recente, em progressão de carreira. Acreditando que o tema continua pouco explorado, o presente estudo tem, como principal objetivo, aferir as dimensões que os expatriados utilizam para avaliar o sucesso de uma expatriação. Apesar de já vários estudos se dedicarem em analisar fatores que conduzem a um indivíduo a aceitar uma missão de longa duração, menos explorada tem sido a possível relação que existe entre motivos e dimensões do sucesso. Por fim, considerando a existência de outras partes envolvidas nesta equação, que é a expatriação, através dos expatriados, tenta-se descortinar que dimensões poderão ser utilizadas para avaliar o sucesso de uma expatriação pelos familiares.

O estudo contou com a participação de 13 entrevistados, à data, expatriados. Os resultados obtidos apontam para um conjunto diversificado de dimensões utilizadas pelos expatriados para avaliar o sucesso da expatriação, repartidas pelos referenciais corporativo, pessoal e também social/familiar. A análise da relação entre motivos e dimensões de sucesso, bem como vislumbrar algumas dimensões apontadas como importantes para a família para avaliar o sucesso de uma expatriação permite introduzir os temas como um possível caminho de investigação no futuro.

ABSTRACT

Over the last decades, international mobility within the business development and expansion strategy of organizations in the across borders context has obtained a special interest by managers and academics. Thus some reports (GMAC 2011, 2012) refer to a steady increase of expatriation as an international working modality used in the scope of the International Management of Human Resources.

It is still in course an attempt to understand the phenomenon associated with the success/failure of expatriation, which has focused on dimensions like early returns, adjustment, performance and, recently, in career progression. Believing that the issue remains largely unexplored, this study has as main objective to measure the dimensions that expatriates use to evaluate the success of an expatriation. Although several studies have already engaged in analyzing the factors that lead an individual to accept a long-duration mission, less explored has been the possible relationship between motives and dimensions of success. Finally, considering the existence of other parties involved in this equation that is the expatriation, it is tried through the expatriates to uncover dimensions which can be used to measure the success of an expatriation through family members.

The study involved the participation of 13 respondents, who were, to date, expatriates. The results point to a diverse set of dimensions used by the expatriates to evaluate the success of the expatriation, apportioned among the corporate, personal and also social/family referential. The analysis of the relationship between reasons and dimensions of success, as well as to have a glimpse some dimensions identified as important for the family to assess the success of an expatriation, enables the introduction of these issues as a possible path of research in the future.

ÍNDICE

Capítulo I: Introdução	1
Capítulo II: Revisão da Literatura	5
2.1 Expatriação	6
2.2 Motivos para expatriar versus motivos para ser expatriado	9
2.3 Sucesso da expatriação	10
Capítulo III: Metodologia	17
3.1 Objetivos do estudo	18
3.2 Procedimento de recolha de dados	18
3.3 Procedimento da análise de dados	19
Capítulo IV: Apresentação e análise de resultados	21
4.1 Caracterização dos participantes	22
4.2 Principais resultados	24
4.2.1. Decisão de aceitar	24
4.2.2 Missão bem-sucedida	26
4.2.3 Missão mal sucedida	33
4.2.4 Demonstração do sucesso	34
4.2.5 Missão Internacional	37
4.2.6 Resultado não ir na missão	37
Capítulo V: Discussão dos resultados, conclusões e implicações	39
5.1 Discussão dos resultados	40

5.2 Conclusões	47
5.3 Implicações práticas de investigação	48
5.4 Limitações e futuras sugestões de investigação	49
Referências Bibliográficas	51
Anexos	59

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Caracterização dos sujeitos	23
Quadro 2: Principais categorias e sua descrição	23

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

Durante os últimos 30 anos, resultado de políticas de expansão empresariais que, cada vez mais, procuram noutros mercados a colocação de bens e serviços como forma de obtenção de vantagem económica e financeira, tem-se assistido a um interesse continuado de gestores e académicos em compreender melhor o tema das missões internacionais.

Apesar do possível abrandamento da economia, despoletado pela crise económico-financeira presente numa escala mundial desde 2008, o uso de expatriados continua a ser uma realidade, persistindo uma tendência para o aumento desta modalidade de trabalho internacional (Collings, Scullion e Dowling, 2009; GMAC, 2012). A expatriação, enquanto missão internacional de longa duração, iniciada, financiada e orientada pela empresa de origem, coexiste, no âmbito da gestão internacional de recursos humanos, com outras modalidades de trabalho internacional, designadamente as viagens de negócio, comissão de serviço, comutação, transferência permanente e ainda o trabalho virtual (Bonache, Brewster, Suutari e Saá, 2010; Meyskens, Glinow, Werther e Clarke, 2009; Tahvanainen, Welch e Worm, 2005).

Devido à sua expressão manifestamente importante enquanto prática de gestão internacional de recursos humanos (GMAC, 2012), vários são os autores que exploram os motivos que conduzem as organizações a expatriar, por um lado, e os indivíduos a aceitarem uma expatriação, por outro (Bonache e Brewster, 2001; Dickmann, Doherty, Mills e Brewster, 2008; Dowling, Festing e Engle, 2008; Feldman e Thomas, 1992; Hippler, 2009; Pinto, Cabral-Cardoso e Werther, 2012; Stahl e Cerdin, 2004; Stahl, Miller e Tung, 2002; Tung, 1987). No lado das organizações as principais razões que se destacam como promotoras da expatriação referem-se à necessidade de controlo e coordenação entre empresa de origem e subsidiárias, desenvolvimento de talento de gestores e ainda transferência de competências técnicas e de gestão. Entre os sujeitos destacam-se razões associadas à família, à progressão da carreira, interesse pessoal na experiência internacional e o pacote negociado para a repatriação, bem como motivos financeiros.

Atendendo ao contínuo uso da expatriação enquanto política e prática na área da gestão internacional de recursos humanos, reconhece-se a existência de riscos associados quer

à organização, bem como ao indivíduo (Avril e Magnini, 2007; Halopainen e Bjorkman, 2005; Hemmasi, Downes e Varner, 2010; Toh e DeNisi, 2005), pelo que tema do sucesso/insucesso tem sido recorrente ao longo das últimas décadas. Tradicionalmente, o tema sucesso de uma expatriação tem sido interpretado utilizando a dimensão de cumprimento da duração da missão, passando igualmente pelas dimensões de ajustamento, desempenho e, mais recentemente, pelo impacto da expatriação na carreira do expatriado.

Seguindo a convicção partilhada por alguns autores de que o tema sucesso/insucesso de uma expatriação continua pouco explorado (Christensen e Harzing, 2004; Hemmasi *et al*, 2010), pretende-se, no presente estudo aprofundar as dimensões de sucesso de uma expatriação, designadamente na perspetiva do próprio expatriado e, mais concretamente, de expatriados portugueses, dos quais se sabe ainda muito pouco.

Atendendo à natureza corporativa de uma expatriação, o sucesso/insucesso desta tem sido perspectivado pelo referencial da organização. Contudo, é inegável a envolvência de outras partes interessadas nesta equação, que é a expatriação, acrescentando que, pouco se sabe que dimensões são utilizadas para avaliar o sucesso de uma expatriação, nomeadamente pela família, daí o interesse de acrescentar, no presente estudo, esta mesma perspetiva, através dos testemunhos dos próprios expatriados.

Por fim, parece igualmente que a literatura tem sido omissa em compreender as dimensões do sucesso de uma expatriação atribuídas pelos indivíduos à luz dos motivos que levam os mesmos a aceitar uma expatriação. Haverá, então, alguma congruência entre motivos e dimensões do sucesso?

O presente estudo está dividido em V capítulos. Na secção atual pretende-se introduzir o tema de estudo; no capítulo seguinte, sumariza-se a literatura sobre o assunto. O capítulo III é dedicado à explanação e justificação da metodologia utilizada na recolha e análise de dados. No capítulo IV completa-se a apresentação e análise dos resultados e, por fim, no capítulo V, discute-se os resultados obtidos, abordando as principais conclusões, implicações para a prática e futuras investigações e, ainda, limitações do estudo.

CAPÍTULO II

REVISÃO DA LITERATURA

O crescimento das organizações através da expansão internacional é já uma realidade, sendo esta uma estratégia adotada pelas empresas como forma de crescimento e sustentabilidade do próprio negócio. Associado a este facto não é possível deixar de confirmar a importância dos colaboradores que aceitam missões internacionais, bem como dos responsáveis, nas organizações, por gerir estas missões. Aliás, de acordo com Stroh e Caligiuri (1998) persiste um reconhecimento generalizado de que o sucesso de uma empresa multinacional depende, em grande parte, da qualidade dos recursos humanos e da forma como estes mesmos recursos são efetivamente geridos e desenvolvidos.

2.1 Expatriação

A expatriação tem-se apresentado como a fórmula mais utilizada em missões internacionais, e tem captado a atenção de diversos autores, bem como suscitado a publicação de vários artigos (Collings, Scullion e Morley, 2007; GMAC 2011, 2012)

Apesar da crise económica-financeira mundial, o ano de 2011 revelou um aumento de expatriação, situação que não era verificada desde o ano de 2006, de acordo com dados demonstrados pelo GMAC (2012). De facto, para além de, neste relatório, 96% dos respondentes indicarem que se trata da principal modalidade de trabalho internacional em curso, 64% dos respondentes manifestaram, ainda, um aumento do número de expatriados, contra 43% no ano anterior. É possível igualmente referir que 63% dos respondentes neste mesmo relatório acreditam que, no ano de 2012, o número de expatriados aumente, enquanto 9% considera que este número vai diminuir e 28% considera que não haverá qualquer alteração. O aumento esperado por 63% dos respondentes é o mais alto de sempre.

Estes dados reforçam a importância dada por académicos e gestores ao tema da expatriação, embora existam outras modalidades de trabalho internacional para além da expatriação. Por exemplo, Inkson, Arthur, Pringle e Barry (1997) distinguem a expatriação (EA) das outras experiências internacionais, nomeadamente aquelas que são de iniciativa própria (OE). Os autores distinguem estas duas modalidades de acordo com quem inicia, quem financia, os seus objetivos e o tipo de carreira. Quem decide, por conta própria, iniciar um projeto internacional visiona-o como um projeto, de

características individuais e pessoais, em que o indivíduo se entrega a este empreendimento por vontade de viajar, conhecer novos locais e novas pessoas. O que o move é a vontade de explorar e/ou de aprender. Nem sempre sai do seu país de origem com um emprego já pré-estabelecido e, mesmo quando isso acontece, o indivíduo está disposto a aceitar qualquer tipo de trabalho, na medida em que o objetivo é sobreviver e fazer face aos seus objetivos, que nem sempre são claros para quem experiencia esta aventura, mas que estão essencialmente relacionados com o desejo de desenvolvimento pessoal e individual. Nestes casos, a experiência cultural é tão importante como o desenvolvimento profissional através do trabalho (Inkson *et al*, 1997). Neste grupo podemos identificar os estudantes ou ainda trabalhadores de organizações não governamentais.

No caso da expatriação, mesmo existindo vontade no indivíduo para obter uma experiência internacional, esta é sempre iniciada e financiada pela organização em que o sujeito se encontra a trabalhar. O colaborador é, então, convidado a aceitar uma missão internacional de longa duração, em que os objetivos do expatriado se confundem, em grande parte com os objetivos da organização. Inkson *et al* (1997) abriram caminho para a definição de outras formas de obtenção de experiência internacional que, de acordo com Meyskens *et al* (2009) estão longe de se esgotarem nestes dois modos.

A crescente dificuldade em atrair, motivar e reter expatriados, o aumento de casais em situação de dupla carreira, o desenvolvimento dos transportes e das telecomunicações, que permitiram, por sua vez, o encurtamento das distâncias, possibilitam a emergência de novas e alternativas formas de trabalho internacional (Meyskens *et al*, 2009; Tahvanainen *et al*, 2005). Todos estes fatores proporcionam às organizações colocarem os seus colaboradores além-fronteiras, utilizando outras formas de trabalho internacional que não apenas a expatriação, nomeadamente as viagens de negócio, comissão de serviço, comutação, transferência permanente e ainda o trabalho virtual.

A expatriação difere destas formas de trabalho internacional em grande parte pela duração da mesma. A expatriação corresponde a uma situação de mobilidade de longa duração, o que justifica a mudança de residência, para o país de destino, podendo incluir ou não a mudança da família. No caso das viagens de negócio, o colaborador viaja

numa base frequente, não ultrapassando o tempo de estadia normalmente os 15 dias. Está em constante comunicação com a empresa mãe e a família permanece no país de origem. No que respeita às comissões de serviço, o colaborador é destacado para uma missão internacional normalmente de curta duração (com a duração de um mês a um ano) e envolve, com frequência, funções de natureza técnica. Neste caso, não é frequente as famílias acompanharem o colaborador em missão internacional. A comutação corresponde à situação em que o indivíduo viaja para o país de destino com uma frequência semanal ou bi-semanal. Por exemplo, em Portugal, esta modalidade aplica-se a alguns trabalhadores da construção civil que, contratados por uma empresa portuguesa, mantêm o seu posto de trabalho numa obra a decorrer em Espanha ou até em França, voltando a casa semanal ou quinzenalmente. A transferência permanente, tal como o nome indica, acontece quando um indivíduo, que poderá ter iniciado a sua passagem pelo país de destino como expatriado, por qualquer motivo, pessoal ou profissional, não pretende regressar ao seu país de origem, solicitando ou sendo solicitada pela empresa, a sua transferência permanente. Neste caso, é habitual deixar a situação de expatriado, e todas as condições a esta situação associadas, passando à condição de local. De acordo com o relatório GMAC (2012), quando questionados sobre políticas futuras no que concerne à gestão internacional de recursos humanos, 36% dos respondentes indicam a *localização* (conversão da condição de expatriado para a condição de local) como forma de missão internacional a ser implementada no futuro, seguida por missões de curta dimensão (entre 3 a 12 meses). O trabalho virtual é também anunciado como uma nova forma de modalidade de missão internacional (Bonache *et al*, 2010; Dowling *et al*, 2008; Tahvanainen *et al*, 2005). O desenvolvimento científico e tecnológico permitem aos indivíduos, mesmo permanecendo no seu país de origem, trabalhar além-fronteiras, ultrapassando diferenças horárias, cruzando geografias e culturas.

Este estudo debruçar-se-á em concreto sobre a expatiação que se define como colaboradores que, independentemente de terem ou não revelado vontade em experienciar uma missão internacional, a determinada altura da sua vida profissional, foram convidados pela sua empresa a iniciar uma missão internacional, com uma duração nunca inferior a um ano, num país diferente do país de origem.

2.2. Motivos para expatriar versus motivos para ser expatriado

A gestão internacional de recursos humanos tem, com frequência, identificado diversas razões para a utilização, pela empresa, da expatriação, entre as quais se destacam a necessidade de preenchimento de uma posição numa das subsidiárias da empresa mãe, transferência de conhecimento entre organização de origem e a organização de destino, desenvolvimento da carreira dos gestores, criação de uma cultura internacional uníssona, construção de uma rede informal de relações, necessidade de coordenação e controlo de tarefas, facilitação da integração e coesão de operações globais (Bonache e Brewster, 2001; Dickmann *et al*, 2008; Dowling *et al*, 2008; Feldman e Thomas, 1992; Hippler, 2009; Pinto *et al*, 2012; Tung, 1987).

Alguns autores revelam que se torna cada vez mais difícil atrair, motivar e reter talento internacional, acrescendo o facto de se verificar o turnover devido a muitos gestores estarem perto da idade da reforma ou ainda o aumento de padrões familiares de dupla carreira (Meyskens *et al*, 2009). Apesar deste cenário, entre 2011 e 2012 verificou-se um aumento da população expatriada de 21% (no ano de 2011, 43% dos respondentes referiram um aumento, enquanto em 2012, esta taxa sofreu uma evolução positiva para os 64%). Esta evolução tem-se sentido desde o ano de 2009, denotando-se um acréscimo: em 2009, 61% do tipo de missão internacional era de longo prazo, em 2010, as missões de longo prazo perfaziam um total de 64%, em 2011 estas aumentaram para 99%, havendo um decréscimo de 3%, no ano de 2012, para os 96%. Contudo, ainda no GMAC 2012, 63% dos respondentes, referem acreditar num aumento, em 2012, do número de expatriados, como já referido anteriormente.

Vários têm sido os autores que tentam compreender o que leva os indivíduos a aceitar uma expatriação (Andresen, Biemann e Pattie, 2012; Dickmann *et al*, 2008; Haines, Saba e Choquette, 2008, Hippler, 2009; Pinto *et al*, 2012). Esta tentativa de entender o que leva os indivíduos a aceitarem uma expatriação pode ser um instrumento valioso para a gestão internacional de recursos humanos combater a dificuldade em atrair e motivar os indivíduos para uma expatriação.

Tipicamente, a literatura refere que os fatores que influenciam na decisão de os indivíduos aceitarem uma expatriação relaciona-se com a própria oferta de trabalho,

progressão da carreira, a oportunidade de terem uma nova experiência de aprendizagem pessoal e profissional, o interesse pessoal na experiência internacional, assuntos familiares, o local de destino, a expectativa do negociado para a repatriação e o pacote financeiro (Stahl e Cerdin, 2004; Stahl *et al*, 2002).

Neste âmbito, e numa tentativa de comparar a perspetiva individual e corporativa, Dickmann *et al* (2008) combinam os métodos quantitativo e qualitativo para compreenderem os motivos que levam os indivíduos a aceitarem uma missão internacional, bem como os motivos que levam as organizações a expatriar. Neste estudo verifica-se que os representantes corporativos tendem a sobrestimar fatores relacionados com a oferta financeira, bem como a rotura da carreira do cônjuge e a perda de ordenado subsequente. Por outro lado, quanto maior a influência percebida de fatores relacionados com o potencial para o desenvolvimento da carreira, de competências de liderança, o desafio de trabalhar no estrangeiro e o sucesso de uma missão anterior, mais motivados parecem estar os indivíduos para aceitar uma missão internacional. Hippler (2009), num outro estudo com expatriados de nacionalidade alemã, distingue um total de 18 categorias de motivos consistentes com a literatura produzida até então, reforçando a importância do desenvolvimento da carreira, do desenvolvimento pessoal e do pacote financeiro. Mais recentemente, Pinto *et al* (2012) examinam as razões que levam os expatriados portugueses a aceitarem uma expatriação e de que forma essas mesmas razões se relacionam com os resultados da missão percebidos pelos expatriados. O desafio pessoal e profissional, bem como a perspetiva de carreira foram os dois principais motivos apontados pelos respondentes, seguido pelo motivo “compelido a aceitar”. A novidade surge, exatamente, neste último motivo e o estudo revela que existem diferenças entre aqueles que realmente pretendem obter uma experiência internacional e entre aqueles que são “compelidos” a aceitá-la.

2.3. O sucesso da expatriação

Verificámos já que as expatriações são uma realidade na vida de muitas organizações. Envolvendo recursos ativos nas organizações, preocupações associadas ao sucesso ou insucesso das mesmas têm interessado académicos e gestores ao longo das últimas décadas.

O insucesso das expatriações poderá trazer, do ponto de vista organizacional, perda de negócios, diminuição da produção, além de causar dano nas relações com clientes, fornecedores ou autoridades locais. Do ponto de vista individual, o insucesso implica evolução negativa da carreira, perdas financeiras, bem como stress emocional, para o expatriado, bem como para a sua família (Avril e Magnini, 2007; 2009; Halopainen e Bjorkman, 2005; Hemmasi *et al*, 2010; Toh e DeNisi, 2005).

Historicamente, o retorno antecipado tem sido utilizado como uma medida na apreciação do sucesso/insucesso de uma expatriação: voltar antecipadamente ao país de origem tem sido associado ao fracasso de uma missão internacional. Sendo, do ponto de vista organizacional, importante que uma determinada tarefa seja completada (Holopainen e Bjorkman, 2005), quando tal não acontece, custos significativos, tangíveis e intangíveis, podem incorrer, quer para a organização, quer para o próprio expatriado.

Vários autores (Christensen e Harzing, 2004; Harzing, 1995; Hemmasi *et al*, 2010) têm perspectivado o retorno antecipado de maneira diferente. Desta forma, voltar antes da data prevista de término poderá não significar insucesso, bem como este poderá não ser evitado mesmo que o expatriado complete o seu destacamento. O regresso antecipado pode significar cumprimento antecipado dos objetivos, ou resultar somente de mudanças na estratégia corporativa e/ou local.

É igualmente necessário distinguir os diferentes intervenientes presentes nesta relação: organização e indivíduos. Um regresso antecipado ao país de origem poderá significar insucesso na perspectiva da organização, mas não no ponto de vista do expatriado: se o expatriado receber uma melhor oferta de uma organização concorrente, sair antecipadamente poderá traduzir-se em sucesso. Se, por outro lado, ao colaborador destacado for solicitado o regresso antecipado porque não está a alcançar os objetivos previstos, do ponto de vista organizacional, este regresso pode revelar-se como sucesso, evitando mais custos. Um regresso antecipado pode, ainda, revelar-se como sucesso para ambas as partes, na medida em que se os objetivos propostos forem alcançados antes do término do destacamento, tal pode ser avaliado como sucesso, quer do ponto de vista da organização, quer do ponto de vista do expatriado. A transferência permanente,

a saída da organização pouco tempo depois da repatriação ou a recusa, logo à partida, de aceitar uma missão internacional poderão ser outras formas de insucesso (Hemmasi *et al*, 2010)

O tema sucesso/insucesso de uma expatriação é também, frequentemente, avaliado através do ajustamento ou desajustamento do expatriado ao destacamento. Nesta abordagem, o retorno antecipado surge como um resultado desse desajustamento.

O tema ajustamento permite perspetivar um outro denominador numa expatriação: a família. O retorno antecipado do expatriado do destacamento pode ser resultado de uma não adaptação do próprio e/ou família (cônjuge e/ou filhos) ao país de destino (Brett e Stroh, 1995; Harrison e Shaffer, 2005; Tung, 1987). Arthur e Bennett (1995) num estudo envolvendo 338 expatriados identificam cinco medidas para analisar o sucesso de uma expatriação, em que a medida *situação familiar* destaca-se na importância percebida pelo expatriado, seguindo-se a *flexibilidade/adaptabilidade*, *conhecimento da função/motivação*, as *competências relacionais* e a *abertura extra cultural*.

Reconhecendo a importância da adaptação do expatriado e sua família ao país de destino, e no sentido de facilitar esta mesma adaptação, as organizações têm apostado na formação, endereçada à cultura, geografia, clima e língua do país de destino, numa fase anterior à expatriação. Todavia, parecem negligenciar um outro facilitador do ajustamento: a organização local e os seus colaboradores (Toh e DeNisi, 2005). Sem o apoio e suporte dos colegas da empresa de destino, o expatriado poderá experienciar dificuldades acrescidas na sua adaptação ao trabalho e ao novo ambiente. Neste sentido, Toh e DeNisi (2005) propõem um conjunto de práticas aos gestores internacionais de recursos humanos no sentido de harmonizar o papel de expatriados e locais, aumentando a hipótese de sucesso numa missão.

Foi já revelado no decorrer deste texto a existência de diferenças entre expatriados e organizações sobre as razões pelas quais aceitam uma expatriação e expatriam, respetivamente. Do ponto de vista do expatriado, sublinhámos a importância assumida da expatriação como forma de progressão da carreira e este detém, cada vez mais, um papel ativo na decisão sobre o futuro da sua carreira internacional.

Feldman e Thomas (1992) refletem sobre o facto de, ao existir uma perceção, por parte do expatriado, de uma ligação positiva entre a expatriação e o planeamento da carreira, haverá maior probabilidade de sucesso de uma expatriação. Acrescentam que a importância do planeamento de uma expatriação atendendo aos efeitos desta na carreira do indivíduo poderá ser tão importante como a preocupação com aspetos mais imediatos, como o treino linguístico e cultural.

Segundo Cerdin e Le Pargneux (2009), o sucesso da carreira, para o expatriado, é um aspeto central, pelo que os autores propõem-se compreender de que forma as características de carreira influenciam o sucesso de uma expatriação, durante as fases de expatriação e repatriação, quer do ponto de vista individual, como também do ponto de vista corporativo. Neste sentido, sugerem que o sucesso pode ser medido, na perspetiva individual, através dos critérios de sucesso na carreira, que incluem satisfação com a carreira, promoção e aumento salarial; sucesso no trabalho, que pode ser definido como satisfação com o trabalho; sucesso desenvolvimental e desenvolvimento de uma rede de relações informal, ou seja, adquirir competências, aptidões e capacidades que se tornarão, no futuro, importantes para aumentar a sua empregabilidade. Do ponto de vista das organizações, apontam os critérios do desempenho, medida igualmente utilizada na avaliação do sucesso da expatriação (Caligiuri, 1997; Harzing e Christensen, 2004; Hemmasi *et al*, 2010); transferência de conhecimentos, um dos principais motivos para expatriar; rede de relações, como fonte de aumento de competitividade; e retenção do expatriado, medida fundamental, na perspetiva das organizações, para avaliar o sucesso de uma missão internacional.

No seguimento desta proposição, tem sido prestada uma atenção especial ao turnover entre expatriados e repatriados (Lazarova e Cerdin, 2007; Yan, Zhu e Hall, 2002). Na continuidade, a literatura refere que uma política eficaz na gestão de expatriados falha, muitas vezes, na repatriação destes (Black, 1992; Caligiuri e Lazarova, 2001; Riusala e Suutari, 2000). Esta desatenção para com o momento da repatriação é sentida, com alguma frequência, pelos próprios expatriados/repatriados, que consideram ter adquirido diversas competências durante a sua missão internacional com valor acrescentado para a empresa mãe, tais como competências de tomada de decisão, competências de gestão, linguísticas, de conhecimento intercultural, bem como a criação de uma rede de relações

informal que podem mostrar-se de larga importância em diferentes momentos e que são claramente desaproveitadas pela empresa de origem. De facto, vários estudos, (Bolino, 2007; Hammer, Hart e Rogan, 1998; Stroh, Gregersen e Black, 1998) envolvendo repatriados, refletem a percepção de que a missão internacional tem, muitas vezes, um impacto negativo no desenvolvimento da sua carreira profissional. Com frequência, os repatriados regressam a um posto de trabalho com menor responsabilidade e autoridade, sentem-se insatisfeitos, situação que, no seu entender, espelha o grau de desvalorização da expatriação pelas organizações. Estes resultados são consistentes com a literatura que tem abordado o tema da repatriação e que revela a negligência continuada em termos de políticas e práticas de gestão de recursos humanos. Um planeamento frágil ou a sua não existência pode afetar o sucesso de uma expatriação (Christensen e Harzing, 2004; Feldman e Thomas, 1992; Tung, 1987).

Em síntese, o sucesso da expatriação tem sido concebido, do ponto de vista das organizações, por algumas medidas avulsas como o cumprimento da duração da missão, o ajustamento no local de destino (pessoal e/ou familiar), o desempenho e, finalmente, o turnover. Do ponto de vista individual, tem sido atribuído menos importância ao modo como os expatriados (e respectivas famílias) avaliam o sucesso da expatriação, focando essencialmente aspetos associados ao ajustamento sociocultural e ao trabalho. Estas abordagens distinguem, basicamente, o sucesso objetivo do subjetivo (Feldman e Ng, 2007), o que se revela uma visão parcelar.

Sendo a expatriação uma missão de longa duração que envolve o esforço e contributo de diversas partes interessadas, desde a empresa mãe à subsidiária de destino (incluindo chefias e colegas na origem e no destino), bem como o próprio expatriado, a família e as comunidades de origem e de destino, é natural considerar que o sucesso/insucesso da expatriação seja multifacetado. É igualmente plausível considerar que os motivos que conduzem os expatriados a aceitarem uma missão (como por exemplo, a compensação, progressão na carreira, entre outros), estejam igualmente subjacentes à apreciação e ao balanço que estes fazem do sucesso da missão. Por isso, este estudo explora as seguintes questões de investigação:

Quais as dimensões que os expatriados consideram relevantes para avaliação do sucesso de uma expatriação?

Que dimensões utilizam outras partes interessadas, nomeadamente a família e a empresa de origem para avaliar o sucesso de uma expatriação, da perspectiva do expatriado?

Qual a relação entre os motivos que levam o indivíduo a aceitar uma expatriação e as dimensões que os mesmos consideram para avaliar o sucesso da expatriação?

CAPÍTULO III

METODOLOGIA

3.1. Objetivos do estudo

O presente estudo tem como objetivo principal conhecer que dimensões os expatriados consideram relevantes para avaliação do sucesso de uma expatriação. A par deste propósito, procura-se conhecer que dimensões são, na perspetiva do expatriado, utilizadas pela família e empresa de origem para avaliar o sucesso da expatriação e, ainda, estabelecer relações entre os motivos que conduzem os indivíduos a aceitar uma expatriação e as dimensões que os mesmos utilizam para avaliar o sucesso da expatriação. Para a realização da presente investigação foi considerada apenas a perspetiva do expatriado por constrangimento de tempo e recursos disponíveis.

3.2. Procedimento de recolha de dados

Na medida em que se pretende compreender o significado atribuído das descrições que os participantes fazem das suas experiências, a investigação qualitativa assume-se como a mais adequada à temática do estudo, permitindo a análise de fenómenos e compreensão holística dos mesmos (Fortin, 2006).

Considerando-se que se pretende conhecer melhor um fenómeno que se manifesta claramente subestimado, o estudo exploratório mostra-se o mais adequado aos nossos objetivos.

A principal técnica de recolha de dados junto dos participantes foi a entrevista semiestruturada. Esta afigura-se como a mais adequada quando se pretende recolher informações particulares sobre um determinado tema, pois permite ao respondente expressar sentimentos e opiniões sobre o assunto (Fortin, 2006). Apesar de existirem, à partida, um conjunto de questões (cf. Guião de Entrevista no anexo um), estas não seguiram uma direção rígida, tendo sido colocadas ao longo da entrevista outras questões, pertinentes para o estudo do tema em questão.

Os participantes escolhidos para a realização da entrevista eram, à data, expatriados. Foram convidados a participar neste estudo por contacto direto da autora, tratando-se de uma amostra por conveniência. Foram realizadas um total de 13 entrevistas semiestruturadas, entre abril e julho de 2012, todas elas através de skype. Para tal, foi

elaborado um guião de entrevista composto por três partes. Numa primeira parte, foram recolhidos dados sociodemográficos e profissionais dos participantes como a idade, estado civil, antiguidade na empresa de origem, antiguidade na empresa de destino, funções e tarefas, quer na empresa de origem como na empresa de destino. Numa segunda parte, foi abordado o convite, como e porquê surgiu o convite. De seguida, pretendeu-se caracterizar a expatriação, questionando sobre a duração, destino, retorno, objetivos a alcançar, motivos para aceitar. Numa fase final, pretendeu-se explorar as dimensões presentes na avaliação da expatriação com questões como “O que é para si uma missão bem-sucedida?”, “Considera-se atualmente bem-sucedido?”, “Como pode a sua empresa mostrar-lhe a si e aos seus colegas que a sua missão foi bem-sucedida?”.

Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas integralmente.

3.3 Procedimento da análise de dados

Para efetuar o tratamento de dados recorreu-se à análise de conteúdo. Esta técnica de análise possibilita explorar o tema em estudo, organizando o material recolhido através da entrevista em categorias e subcategorias temáticas, permitindo a emergência de novas relações existentes ou latentes na informação obtida junto dos entrevistados.

A análise de conteúdo foi realizada com o auxílio do programa QSR NVivo10, software informático de análise qualitativa de dados. As categorias surgiram inicialmente das dimensões previstas através das questões abordadas no guião de entrevista, no entanto foram complementadas com outras categorias que foram aparecendo durante a recolha de dados. A unidade de registo utilizada foi, então, o tema.

CAPÍTULO IV

APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

4.1. Caracterização dos participantes

Atendendo ao objetivo principal do estudo, realizaram-se 13 entrevistas a 13 expatriados portugueses: dois do sexo feminino e 11 do sexo masculino. Na sua maioria, os sujeitos são licenciados, à exceção de um entrevistado que completou o 12.º ano de escolaridade. No que respeita ao estado civil, seis entrevistados são solteiros e os restantes casados. De seguida é possível analisar o quadro que sumariza as principais características dos entrevistados.

Características dos Participantes	Expatriados
Género	
Masculino	11
Feminino	2
Idade	
Média	38,00
Mín - Max	28; 52
Estado Civil	
Solteiro	6
Casado	7
Acompanhados pela família durante a expatriação	
Sim	5
Não	8
Habilitações Académicas	
Ensino Secundário	1
Licenciatura	12
Antiguidade na empresa (anos)	
Média	12,00
Mín – Máx	2; 24
Antiguidade na empresa de destino (meses)	
Média	25,46
Mín - Máx	2; 72
País de Destino	
Angola	4
Moçambique	3
Grécia	3
Roménia	2
Polónia	1

Funções desempenhadas na empresa de destino

Funções técnicas	5
Funções de gestão/administração	8

Quadro 1. Caracterização dos sujeitos

Aquando do término do processo de categorização e codificação, obtivemos 12 categorias principais, como podemos ver no quadro síntese seguinte:

Principais Categorias	Descrição
1. Decisão de aceitar	Que motivos levaram os sujeitos a aceitar uma expatriação.
2. Missão bem-sucedida	Que dimensões os sujeitos consideram para avaliar a expatriação.
3. Missão bem-sucedida empresa	Que dimensões os sujeitos consideram que as empresas utilizam para avaliar a expatriação.
4. Missão bem-sucedida família	Que dimensões os sujeitos consideram que as famílias utilizam para avaliar a expatriação.
5. Competências de sucesso	Competências técnicas e pessoais que os sujeitos consideram importantes para o sucesso da missão.
6. Conhecer objetivos à partida	De que forma os sujeitos consideram importante para o sucesso da expatriação conhecer os objetivos antes de iniciar a expatriação.
7. Expectativas sobre a missão	Quais são as expectativas para o final da expatriação.
8. Missão mal sucedida	O que os sujeitos consideram que pode ou poderá acontecer, durante ou no final da missão, para que considerem que a expatriação não correu bem.

9. Demonstração do sucesso pela empresa	De que forma os sujeitos consideram que a empresa lhes pode demonstrar que a sua expatriação foi um sucesso.
10. Proposta adequada	De que forma os sujeitos consideram que receber uma proposta que consideram adequada no final da expatriação traduz ou não o sucesso da missão.
11. Missão internacional	De que forma os candidatos consideram que realizar uma missão internacional é importante para a carreira do sujeito.
12. Resultado em não ir na missão	O que poderia ter acontecido se o sujeito não aceitasse a expatriação.

Quadro 2. Principais categorias e sua descrição

4.2. Principais resultados

Neste momento pretende-se analisar os resultados obtidos, pelo que se sugere a divisão em seis subdivisões de forma a melhor compreender os resultados:

4.2.1 Decisão de aceitar

Quando questionados sobre porque motivo decidiram aceitar realizar uma missão internacional, 11 sujeitos responderam terem sido movidos pelo **desafio**:

“(...) e foi por isso...e o desafio de vir para fora, para um sitio diferente...para mim foi apelativo porque eu gosto muito de viajar e gosto muito de andar de um lado para o outro e foi mais essa a razão que me fez aceitar.” (Expatriado em Angola, exercendo funções técnicas)

“He...aceitei em primeiro lugar porque era um desafio muito aliciante...porque na prática isto acontece uma vez na vida...portanto...construir um Banco do...do nada...he...é uma coisa rara...portanto (sorriso)” (Expatriado na Roménia, exercendo funções de gestão/administração)

A **progressão na carreira** foi outro motivo que leva os entrevistados a aceitarem uma expatriação:

“Ah... Aceitei porque representou para mim uma oportunidade de progredir na carreira e... e de vir a desempenhar funções ao nível de diretor executivo, o que equivale a um administrador de uma empresa ou do banco aí em Portugal.” (Expatriado na Roménia, exercendo funções de gestão/administração)

“Porque o desafio era grande, ah ... era também uma promoção. Eu no banco faço parte da alta direção, mas o banco é muito grande, é muito divisionado, não é, e então aqui, eu vi que podia ter uma carreira mais, digamos, com mais responsabilidades. Foi por isso que aceitei o desafio.” (Expatriado na Grécia, exercendo funções de gestão/administração)

O **desejo de viajar**, o **motivo financeiro**, o facto de ser uma **oportunidade única** e ainda a **motivação familiar** são razões apontadas pelos entrevistados como responsáveis pelo facto de aceitarem uma expatriação.

“(...) o desafio de vir para fora, para um sitio diferente...para mim foi apelativo porque eu gosto muito de viajar e gosto muito de andar de um lado para o outro e foi mais essa a razão que me fez aceitar.” (Expatriado em Angola, exercendo funções técnicas)

“Foram vários fatores: o financeiro, obviamente, porque a proposta acaba por ser melhor (...)” (Expatriado em Angola, exercendo funções técnicas)

“ha...segundo, porque eu estou numa área que é muito nova aqui, tenho um mercado totalmente novo, em que está tudo a crescer do zero, portanto eu acho que isso é uma oportunidade única e (...)” (Expatriado em Angola, exercendo funções técnicas)

“Depois mesmo em termos familiares eu achei que mesmo para os meus filhos seria uma experiência muito boa e enriquecedora...he...eles também poderem estudar no estrangeiro he...e abrir novos horizontes que estudar só em Portugal com certeza que também poderiam atingir mas que não seria tão simples de atingir como eles atingiram não é he...(pausa)...conhece-se outras culturas, outras maneiras de ser, conhece-se

peças de todo o mundo he...e isso abre horizontes pessoais e profissionais que são muito aliciantes.” (Expatriado na Roménia, exercendo funções de gestão/administração)

Dois entrevistados mencionaram terem sido **coibidos a aceitar** e um único entrevistado revelou que o **clima** foi um fator que o levou a aceitar.

“(...) quando o administrador convida alguém, assume que a pessoa aceita, não é? (risos) Em primeiro lugar é difícil dizer não, mas por outro lado eu nessa altura tinha uma boa ascensão e achava que estava a atingir um nível que era difícil subir mais. Está a ver?” (Expatriado na Roménia, exercendo funções de gestão/administração)

“(...)e porque... o tempo também é bom, ah... e todos esses fatores ajudaram a tomar a decisão.” (Expatriado em Angola, exercendo funções técnicas)

4.2.2 Missão bem-sucedida

Para uma melhor compreensão das dimensões do sucesso de uma expatriação juntaram-se as seguintes seis categorias, versando dimensões de sucesso: missão bem-sucedida, missão bem-sucedida para a empresa, missão bem-sucedida para a família, competências de sucesso, conhecer os objetivos à partida e expectativas no final da missão.

No que respeita às dimensões que emergiram quando os participantes foram questionados sobre “O que é para si uma missão bem-sucedida?”, dez respondentes referiram a **integração** como importante para uma expatriação bem-sucedida:

“(...) naturalmente que aqui também há algumas questões do domínio mais pessoal que é nós conseguirmos de alguma forma uma...ha...vamos chamar-lhe assim...uma aculturação...trata-se sempre de uma cultura diferente...trata-se sempre de uma forma diferente de fazer as coisas...trata-se sempre de uma atitude para com o trabalho diferente daquela que nós conhecemos...os países são diferentes...não dramaticamente diferentes ha...e este ajustamento...esta forma de entender as pessoas com quem trabalhamos e de alguma forma perceber o que é que as motiva, o que é que as faz correr, de que forma é que podemos contar com a sua humildade e confiança...ha...é

também, se quiser, um parâmetro para uma missão bem sucedida...é assim que eu vejo uma missão bem sucedida.” (Expatriado na Grécia, exercendo funções de gestão/administração)

“obviamente ajudar a empresa, mas também temos que procurar conseguir distrações, temos também que conseguir sair da empresa porque não pode ser estarmos no estrangeiro, segunda a domingo 24 horas por dia. E isso também se tem conseguido, temos conseguido criar algumas saídas com a população daqui, alguns convívios, algumas distrações ... ah ... e isso também é importante para conseguirmos mantermo-nos pelo tempo que estamos cá longe da família e etc, etc.” (Expatriado em Moçambique, exercendo funções de gestão/administração)

“(...) e portanto é fundamental a adaptação...não só nossa como também da família...é importante que a família também...(no caso dela existir não é...de sermos casados e termos filhos...eventualmente...) que nos acompanhe...acho que isso é um fator também muito importante...para a estabilidade das pessoas e para...para que a adaptação seja mais simples...” (Expatriado na Roménia, exercendo funções de gestão/administração)

Cumprir objetivos, uma subcategoria inserida, por sua vez, numa subcategoria denominada **realização profissional**, é mencionada por sete entrevistados:

“Sim sem dúvida...os objetivos que me propuseram estão a ser cumpridos...ha...eu penso...pelo menos isso é o que eu sinto...se efetivamente sou ou não sou bem sucedido...acho que só os resultados no final de cada ano e uma avaliação de desempenho por parte das pessoas a quem faço o report é que o poderão demonstrar...mas eu particularmente...eu sinto-me bem sucedido.” (Expatriado em Moçambique, exercendo funções de gestão/administração)

“Uma missão bem-sucedida é sempre cumprir os objetivos. Estabelece-se os objetivos e você cumpre-os, se não, não é bem-sucedida!” (Expatriado na Grécia, exercendo funções de gestão/administração)

Cerca de metade dos entrevistados (seis) mencionaram o facto de uma expatiação ser bem-sucedida quando existe uma **superação individual**:

“Uma missão bem-sucedida é quando os objetivos que foram definidos inicialmente e o plano que foi estabelecido é...consegue-se concretizar de forma a que se consegue concretizar os objetivos definidos dentro dos timings que foram também estabelecidos não é... e será bem sucedido...muito bem sucedido superarmos isso...tudo o que não seja isso é mal sucedido (sorriso)...” (Expatriado na Roménia, exercendo funções de gestão/administração)

“Ou não fizeram a diferença, está a ver?! Eram mais um e nós temos que fazer a diferença é para isso que o expatriado vai trabalhar para esse país: fazer a diferença. Para ser igual não vale a pena ter um expatriado que fica mais caro do que um local ... tem que fazer a diferença e isso às vezes não é perceptível ... e tem que conseguir trabalhar, integrar-se na empresa ... e às vezes isso não é fácil.” (Expatriado na Grécia, exercendo funções de gestão/administração)

“Missão bem sucedida?...(sorriso)...(pausa)...uma missão bem sucedida é quando nos superamos...quando nos igualamos não é uma missão bem sucedida...é quando nos ultrapassamos.” (Expatriado em Angola, exercendo funções técnicas)

Entre os entrevistados, cinco referiram o **reconhecimento**, quer pelos pares, quer pela chefia, na empresa de origem como forma de avaliarem com sucesso uma missão:

“Porque ganhei o meu espaço. Sou conhecido, sou ... o pessoal dá-se bem comigo, dou-me bem com o pessoal, tenho o meu grupo de amigos ... eh ... profissionalmente acho que sou, sou, é pa é assim, sabem o que eu trabalho e reconhecem o meu valor e isso aí deixa-me satisfeito.” (Expatriado em Angola, exercendo funções técnicas)

“(...)e ter toda a gente animada e contente e satisfeita de estar a trabalhar aqui...e comigo...acho que tenho orgulho nisso...ter as pessoas que trabalham comigo contentes, animadas e felizes.” (Expatriado em Angola, exercendo funções técnicas)

Outro critério de medida de avaliação do sucesso pelo próprio relaciona-se com a **satisfação pessoal e profissional**:

“Eu acho que... para mim tem a ver com a satisfação pessoal e profissional... se respondeu, se superou ou se... ou se... se se espantou com aquilo que fez. Para mim é isso!” (Expatriado em Angola, exercendo funções técnicas)

Quando questionados sobre “Como é que considera que a sua empresa avalia o sucesso da missão?”, os entrevistados destacaram o **cumprimento de objetivos** (quase sempre numéricos) e **dinheiro**:

“Ha...falámos de objetivos...falámos de coisas concretas a atingir...ha...ha...projectos concretos a concluir...e portanto é conferir se eles foram...é tão simples quanto isto...,é conferir se foram atingidos ou não...e trata-se de resultados, nalguns casos numéricos, noutros um pouco mais qualitativos, e é uma questão de conferir se foram atingidos ou não...é tão simples quanto isto...” (Expatriado na Grécia, exercendo funções de gestão/administração)

“Ter um resultado positivo no final de cada período...os acionistas esperam não é...ter resultados...ou um retorno periódico pelo investimento que estão a fazer aqui.” (Expatriado em Moçambique, exercendo funções técnicas)

Aos entrevistados foi igualmente perguntado o que a família considera uma missão bem-sucedida, tendo-se destacado as dimensões como **desempenho** e **desafogo financeiro**:

“Agora, com a minha mulher partilho com ela aquilo que é o meu desempenho e a realidade do meu desempenho e ela partilha comigo esses mesmos objetivos...” (Expatriado na Roménia, exercendo funções de gestão/administração)

“Muito pela experiência que tenho cá fora e obviamente que conhecem o estado que está em Portugal e que faz todo o sentido estar num sítio onde se consiga poupar mais, também é por aí... acho que a minha família pensa muito por aí...” (Expatriado na Polónia, exercendo funções técnicas)

Dois sujeitos evidenciaram o **ajustamento** como uma dimensão de sucesso perspectivada pela família:

“(...) mas para a família é sobretudo a capacidade de nos ajustarmos a uma realidade distinta, de nos aculturarmos, de sabermos o caminho para o supermercado, de conhecermos...ha...enfim...um conjunto de pessoas...e depois sentirmo-nos aqui, não digo na nossa casa, mas como em casa...portanto eu diria que o sucesso passa também por este sentimento de que de alguma forma estamos aqui bem integrados, com grupos locais, com atividades locais, com uma vida normalizada ha...enfim...” (Expatriado na Grécia, exercendo funções de gestão/administração)

A **satisfação pessoal e profissional** surge igualmente como uma dimensão importante para a família:

“Para a minha família...eu acho que principalmente na minha família...para o meu pai é eu estar bem...desde que eu esteja bem que goste do que estou a fazer...ta tudo bem para ele...em termos da minha família..” (Expatriado em Angola, exercendo funções técnicas)

No decorrer da entrevista evidenciou-se o que denominamos **competências de sucesso**, na medida em que cinco entrevistados mencionaram a importância de possuir determinadas competências, no sentido de promover o sucesso da missão, entre as quais se destacam a *integridade*, a *estabilidade emocional*, a *adaptabilidade* e *humildade*:

“E a parte da pessoa, não é!? A pessoa tem que ter caráter, ser honesto, ter de facto bons princípios, bons valores porque especialmente na Grécia que tem alguns problemas de corrupção.” (Expatriado na Grécia, exercendo funções de gestão/administração)

“Hum... Pode... Como é que eu hei de explicar...? ha... a aceitação da diferença por exemplo, ha... a forma como temos de lidar com algumas situações que acontecem diariamente e aqui acontecem coisas que não aconteceriam noutro lado... ha... aqui tudo é possível acontecer! E é preciso ter uma personalidade que permita encarar a situação, não desesperar, por exemplo, ou... não se enervar facilmente, conseguir gerir o dia-a-dia de uma forma saudável e... eu não acho que seja qualquer pessoa que, primeiro, consegue emigrar e depois consegue fazê-lo aqui em Angola. Uma das coisas que dizemos por aí é que... uma vez vivendo em Angola, conseguimos ir para qualquer

outra parte do mundo que será fácil de viver!” (Expatriado em Angola, exercendo funções de gestão/administração)

“Genericamente tem de ter a capacidade de não ter resistência à mudança, primeiro; ter capacidade de se adaptar, de ler bem a realidade e cultura dos países para onde você vai, ser humilde para perceber um bocadinho, ter a humildade para perceber a realidade local, mas por outro lado tem de perceber, principalmente se for para uma função de topo, o expatriado é o quadro mais caro que você tem numa empresa, ok, porque isto implica uma série de custos associados às empresas.” (Expatriado na Grécia, exercendo funções de gestão/administração)

Durante a entrevista interrogou-se os entrevistados sobre se, **conhecer à partida os objetivos** da expatriação, pode afetar o sucesso da missão. Grande maioria dos entrevistados responderam afirmativamente à questão:

“Ha só pode simplificar o sucesso da missão, nós ao concluirmos o que temos de fazer, enfim...dentro de um contexto que é o nosso conhecimento de então e conforme nos preparamos...ou se não conhecemos de todo...portanto eu acho que sim...acho que de todas as maneiras é o que pode ajudar a assumir o desafio.” (Expatriado na Grécia, exercendo funções de gestão/administração)

“Acima de tudo dá-nos uma visão clara do que é ter sucesso e do que é não ter sucesso...ha...quando nos dão um objetivo no início dessa missão...nós conseguimos concretizar...temos a noção de que o objetivo foi feito...foi atingido...ha...sentimos que...que...efetivamente tivemos sucesso naquilo a que nos propusemos não é...quando nos traçam um objetivo que é uma linha orientadora para aquilo que vamos trabalhar durante esse período de expatriação...e...chegado o final ou o fim do período de expatriação e não atingirmos esse objetivo obviamente...o sucesso não é o mesmo não é...portanto isso acho que é fácil...se temos um objetivo claro de perseguir...temos é de fazer o caminho não é.” (Expatriado em Moçambique, exercendo funções de gestão/administração)

Da análise dos dados obtidos, quatro sujeitos revelaram não conhecer antecipadamente os objetivos a alcançar. Estes resultados permitem antecipar que, apesar de facilitar o sucesso da expatriação, o facto de não se conhecer não é, à partida, indicador que não se conseguirá, conforme deixa perceber o exemplo seguinte:

“(...)seria realmente difícil, não conseguir obter da parte de quem tomou a iniciativa de quem decidiu avançar para o estrangeiro, seria bem mais complicado, não quer dizer que não se conseguisse, mas seria bem mais complicado não ter objetivos bem definidos e vir um bocadinho para o desconhecido... (...)” (Expatriado Moçambique, exercendo funções de gestão/administração)

No que respeita o que esperam os entrevistados no final da missão destaca-se o **reconhecer**, que pode ser verbal, através de uma nota de apreço:

“uma nota de apreço por parte da minha empresa e essa nota de apreço pode ter sabores distintos...ha...se eu voltasse amanhã...nos tempos que correm..difícilmente uma promoção financeira estaria no horizonte...as coisas não funcionam assim não é...não é tempo disso não é...” (Expatriado na Grécia, exercendo funções de gestão/administração)

“era um bom reconhecimento...não seria necessário ser algo deste género...pode ser uma questão de uma conversa...de haver...acho que isto falta muito nas empresas...do reconhecimento, da palmadinha nas costas...às vezes quase que basta uma palmadinha nas costas...uma palmadinha nas costas sabe bem para quem está aqui longe...e já é um bom reconhecimento de que a pessoa que aqui está se esforça.” (Expatriado em Moçambique, exercendo funções de gestão/administração)

Que pode antever uma progressão na carreira:

“Ah... mas estou à espera que haja um reconhecimento ao nível da colocação. Estou na expectativa que seja superior àquela que eu deixei quando vim para aqui.” (Expatriado na Polónia, exercendo funções técnicas)

“Acima de tudo que cresça dentro da empresa...isto pode servir de teste às competências que eu tenho e a nível de carreira que eu esteja num patamar acima do que quando vim...porque...chegar a Portugal e estar no mesmo patamar...aí o sabor é um bocadinho...amargo porque parece que não fez a diferença e acho que isto também tem que fazer a diferença.” (Expatriado em Angola, exercendo funções técnicas)

Ou uma reintegração cuidada, aquando do regresso:

“(.) um cuidado na integração, na chegada à empresa mãe pois seria vivida assim, dessa forma, um novo desafio...seria na minha opinião, como vejo as coisas enfim...uma nota de apreço.” (Expatriado na Grécia, exercendo funções de gestão/administração)

4.2.3 Missão mal sucedida

De forma a melhor aceder às dimensões de sucesso assumidas pelos entrevistados questionou-se os mesmos sobre o que poderia acontecer, durante ou no final da missão, para que sentissem que algo não correu bem. **Não alcançar objetivos, distância da família e ausência de reconhecimento** foram as razões que se destacaram:

“Hum... Ouça, é assim, há um critério muito específico inerente às funções que desempenho e que tem a ver com o grau de sucesso ou insucesso do cumprimento dos objetivos comerciais, dos objetivos que tenho e que são quantificáveis e que... na medida em que não os conseguir atingir quer no final quer ao longo do meu mandato aqui, será com certeza indicador de insucesso.” (Expatriado na Roménia, exercendo funções de gestão/administração)

“se as razões forem porque eu não cumpro os objetivos...por um lado aí vou-me sentir...ha...que não houve sucesso da minha parte...” (Expatriado em Angola, exercendo funções técnicas)

“É chegar e ver as pessoas que nos são mais chegadas ... sei lá ... mais crescidas, mais velhas, mais tudo porque passaram estes anos todos” (Expatriado em Angola, exercendo funções técnicas)

“seria chegar a Portugal e ter exatamente o mesmo grau que tinha quando saí de lá, ou seja, não assumirem que aprendi alguma coisa e só ser útil para fazer o tipo de trabalho que estava a fazer em Portugal.” (Expatriado na Polónia, exercendo funções técnicas)

O **desemprego após o regresso** e **não fazer a diferença** são duas dimensões mencionadas por dois participantes distintos:

“Hum...dispensando as desgraças...é difícil sentir-me desiludido...o que é que poderia acontecer...o pior que poderia acontecer era ser despedido digo eu...” (Expatriado em Angola, exercendo funções técnicas)

“Bom...no final da missão?...(pausa)...nunca me senti desiludido mas...eu penso que seria óbvio se não conseguisse verificar...olhar para o trabalho que fiz e verificar diferenças que existiam em relação àquilo que existe neste momento...se eu não conseguisse atingir os objetivos...obviamente que isso seria uma desilusão para mim não é...adicional...estar expatriado e não verificar diferenças acho que isso é uma das desilusões.”(Expatriado em Moçambique, exercendo funções de gestão/administração)

4.2.4 Demonstração do sucesso

Nesta secção considerou-se produtivo analisar os resultados de duas categorias que, embora com denominação diferente, se complementam: **demonstração do sucesso pela empresa** e **proposta adequada no final da missão**.

Quando questionados como poderia a empresa demonstrar ao entrevistado e a outros expatriados o sucesso da missão, o **ser reconhecido** por parte da empresa, surgiu como a forma mais mencionada pelos entrevistados, nove no total. Este reconhecimento pode ser através de uma progressão na carreira:

“isso aí, seria algum reconhecimento, seria o... crescer mais um pouco na hierarquia da empresa, seria, talvez, o que eles me dão aqui, a confiança, eles conseguirem-me dar em Portugal num outro projeto.” (Expatriado na Polónia, exercendo funções técnicas)

“Não sei... talvez uma progressão adicional na carreira...algum tipo de compensação...ha...não sei...ha...(sorriso) ainda não tive essa experiência portanto...ainda estou a trabalhar para isso...portanto ainda não sei...mas penso que poderá ter a ver com isso...uma progressão na carreira...uma posição de maior responsabilidade...estar mais próximo da tomada de decisão...portanto há várias formas de compensação que a empresa pode...atribuir não é.” (Expatriado em Moçambique, exercendo funções de gestão/administração)

Pode ser um reconhecimento verbal:

“Então é assim ... eh ... sei lá ... não faço a mínima ideia ... um gesto público ... isso aí acho que demonstra que vamos fazer falta cá, não é? Quando falo num gesto público, sei lá, numa reunião mencionar o nosso nome a dizer boa sorte, que acabou, obrigado ... será por aqui ... isso aí de certa forma preenche-nos.” (Expatriado em Angola, exercendo funções técnicas)

“He...em primeiro lugar a empresa de alguma forma já demonstrou isso nomeadamente através de digamos...actos simbólicos...digamos assim...pelo facto de ter sido possível e de termos conseguido concretizar digamos, no tempo que estava pré-definido, he...a abertura do Banco e portanto isso é reconhecido e foi expresso publicamente e em privado pelos responsáveis do Banco...” (Expatriado na Roménia, exercendo funções de gestão/administração)

Através de um aumento salarial:

“ah... infelizmente não muitas. Podia obviamente aqui pedir aumentos e assim, mas já sei que com Portugal nesta crise vai ser muito difícil de obter esse tipo de reconhecimento, por isso se deixarem rolar as coisas como estão neste momento, onde não temos grandes críticas, penso que seja bom.” (Expatriado na Polónia, exercendo funções de gestão/administração)

“há... há uma questão que é mais perceptível para o próprio do que para os outros que tem a ver com as condições da remuneração, digo isto porque não são coisas que se

partilhem, logo não é um sinal público, mas é um sinal pessoal...” (Expatriado na Roménia, exercendo funções de gestão/administração)

Dois entrevistados mencionaram a importância da **tomada de decisão**:

“Também poderá fazer outras coisas...colocar-me num mercado diferente mais próximo de casa...dar-me a escolher um mercado...também acho que isso ajuda uma pessoa a aperceber-se do bem-sucedido ou não, não é...se começa a ter alguma opinião e a tomar algumas decisões...do que quando as coisas são impostas.” (Expatriado em Angola, exercendo funções técnicas)

“(...) mas penso que poderá ter a ver com isso...uma progressão na carreira...uma posição de maior responsabilidade...estar mais próximo da tomada de decisão...portanto há várias formas de compensação que a empresa pode...atribuir não é.” (Expatriado em Moçambique, exercendo funções de gestão/administração)

Indagaram-se os sujeitos sobre como encaravam o facto de, no final da expatriação, receberem ou não uma proposta que considerassem adequada, se traduziria no sucesso ou no insucesso da missão. Na sua maioria revelaram que receberem ou não uma proposta que considerem mais adequado não se traduz diretamente no sucesso da missão:

“Eu quando aceitei a expatriação não era minha expectativa regressar para algo que fosse melhor ou que fosse pior...não é portanto...a minha expectativa foi uma necessidade que a empresa teve e que eu estava disponível obviamente para ter este tipo de experiência e que aceitei...portanto...fico extremamente satisfeito em voltar à posição em que estava não é...e portanto a nível de proposta não estou à espera nem de mais nem de menos do que aquilo que já tive...não considero que o facto de ter estado numa expatriação...ha....obrigatoriamente coloque a empresa numa posição em que deva fazer-me algum tipo de proposta...” (Expatriado em Moçambique, exercendo funções de gestão/administração)

4.2.5 Missão Internacional

Durante a entrevista os participantes foram questionados se consideram que o facto de terem ou não terem tido uma experiência internacional aumenta o sucesso do próprio e, na sua maioria, nomeadamente sete entrevistados, referiram que ter ou não uma experiência internacional é indiferente para o sucesso pessoal:

“Acho que é uma falsa questão. Acho que os melhores podem ser os melhores em qualquer parte do mundo, eu não...” (Expatriado na Roménia, exercendo funções de gestão administração)

“temos muitos exemplos de um lado e do outro, temos a nível internacional carreiras bem sucedidas como também temos exemplos que saíram de Portugal, pediram para sair de Portugal ou precisaram de sair de Portugal ou precisaram de sair do meio e se calhar com carreiras bem sucedidas, ou ao contrário também maus exemplos de quem esteve no estrangeiro, dizer que é uma carreira se calhar até será um exagero, não é, assim como também em termos nacionais, eu ai nesse aspeto uma carreira bem sucedida acima de tudo eu acho que a pessoa a trabalhar tem que gostar daquilo que está a fazer (...)” (Expatriado em Moçambique, exercendo funções de gestão/administração)

4.2.6 Resultado em não ir na missão

Durante a entrevista perguntou-se aos entrevistados sobre o que poderia ter acontecido se não tivesse aceite a expatriação e as respostas foram bastante diferentes. Alguns participantes referiram que, **pessoalmente estariam pior**:

“Pois ... igual não estava isso é certo agora melhor ou pior isso depende das oportunidades que iria ter se me mantivesse em Portugal ... pessoalmente estaria pior até porque a realidade do país neste momento leva-nos a pensar isso.” (Expatriado em Angola, exercendo funções técnicas)

“acho que estaria pior porque sabia menos, porque tinha menos experiência, porque tinha sido menos exposto a um conjunto de coisas novas com as quais agora sei lidar e não sabia.” (Expatriado na Grécia, exercendo funções de gestão/administração)

Ou por outro lado, estariam **na mesma**:

“Bom...eu acho que estaria na mesma...não diria que estaria melhor...pior não estaria de certeza...portanto estaria...estaria...se eu tivesse ficado em Portugal estaria exatamente na mesma posição em que estava (sorriso) não é...ha...portanto estaria na mesma...” (Expatriado em Moçambique, exercendo funções de gestão/administração)

“Provavelmente continuaria no meu dia-a-dia que estava a lá ter, ha... e não teria tido a oportunidade de desenvolver outras competências que desconhecia em mim. (alguns segundos de silêncio)” (Expatriado em Angola, exercendo funções técnicas)

Dois entrevistados revelaram que provavelmente estariam no **desemprego**:

“Provavelmente estava encostado na empresa sem fazer nada de jeito...provavelmente agora com os despedimentos podia ser o próximo não é...hoje em dia as empresas seguem todas a internacionalização e pronto...os setores de Construção nomeadamente essas...quem quiser ir para fora vai ter futuro quem não quiser não vai ter.” (Expatriado em Angola, exercendo funções técnicas)

Ou teriam **mudado de empresa**:

“Naturalmente teria saído da empresa.” (Expatriado em Moçambique, exercendo funções de gestão/administração)

Capítulo V

Discussão dos resultados, conclusões e implicações

5.1 Discussão dos resultados

De acordo com os resultados revelados no capítulo anterior, e atendendo ao objetivo do presente estudo, nesta fase procura-se evidenciar os principais aspetos emergentes, enquadrando-os com a bibliografia existente sobre o tema. Desta forma, discutir-se-á os resultados de acordo com as questões de investigação previamente formuladas.

Quais as dimensões que os expatriados consideram relevantes para a avaliação do sucesso da expatriação?

Relembra-se, nesta altura, que, historicamente, as seguintes medidas têm sido utilizadas para avaliar o sucesso de uma expatriação: o cumprimento da duração da missão, o ajustamento, o desempenho e, mais recentemente, de que forma uma expatriação poderá ser positiva para a carreira profissional do indivíduo (Cerdin e Le Pargneux, 2009; Feldman e Thomas, 1992; Hemmasi *et al*, 2010; Tung, 1987). Os dados obtidos através das verbalizações dos entrevistados, e no que respeita à dimensão da **integração**, vai de encontro ao verificado na literatura existente sobre o tema. De facto, os participantes evidenciaram a **integração** como dimensão importante para avaliar o sucesso da expatriação. Em alguns depoimentos deixa antever essencialmente que o sucesso se torna difícil sem uma adaptação eficaz:

“Ahh... Para ser bem-sucedida? Para já termos uma boa amizade e bons colegas de equipa para não nos sentirmos isolados, isso é o primeiro objetivo. Muitas pessoas que querem sair de cá é porque se isolam, porque... não conseguem arranjar amigos ou não têm um bom ambiente de trabalho, isso antes de mais.” (Expatriado na Polónia, exercendo funções técnicas)

“Do ponto de vista profissional até.... até.... não ponho sequer em causa as competências profissionais das pessoas mas é certo que isso não foi acompanhado de uma certa abertura que permita também uma adaptação não só profissional mas social nos meios diferentes onde as pessoas se inserem, as coisas podem correr mal ou podem não ser tão bem sucedidas.” (Expatriado na Roménia, exercendo funções de gestão/administração)

A **superação individual** é uma dimensão na avaliação do sucesso de uma expatriação que parece bastante interessante e que surgiu com alguma frequência entre as verbalizações dos entrevistados. A necessidade de “fazer a diferença”, ser algo mais, deixar algo mais permite antever a importância atribuída pelos desta dimensão para avaliar o sucesso de uma expatriação:

“Ou não fizeram a diferença, está a ver?! Eram mais um e nós temos que fazer a diferença é para isso que o expatriado vai trabalhar para esse país: fazer a diferença. Para ser igual não vale a pena ter um expatriado que fica mais caro do que um local ... tem que fazer a diferença e isso às vezes não é perceptível...” (Expatriado na Grécia, exercendo funções de gestão/administração)

“Resultados positivos para mim é sempre superar os objetivos...não igualá-los...isso não são positivos...é superar....eu conseguir dar muito dinheiro à empresa...eu conseguir poupar tudo...” (Expatriado em Angola, exercendo funções técnicas)

No decorrer da revisão da literatura efetuada, este é um parâmetro que aparece omissa.

Uma outra dimensão que aparece na análise dos resultados prende-se com a importância do **reconhecimento**, entre os pares e da empresa de origem. Esta dimensão social, apesar de não ser conhecida entre os estudos realizados e, até ao momento, visualizados como medida aquando da investigação do tema sucesso/insucesso de uma expatriação, é possível mencionar o facto de alguns autores terem já salientado a importância do papel dos colegas de trabalho e empresa de destino como facilitadores na adaptação ao novo ambiente de trabalho e geral (Toh e DeNisi, 2005). De facto, de acordo com o apurado através da análise dos resultados, perceber que os seus pares e empresa de origem reconhecem o trabalho realizado parece ser uma dimensão de avaliação do sucesso de uma expatriação:

“O nível da satisfação das minhas equipas é muito elevada, apesar de eu ser muito exigente. E... tem sido manifestada recorrentemente a confiança do conselho de administração do banco no que eu tenho feito, no resto da equipa. Definitivamente estará a funcionar. Aliás, nesta realidade se não estivesse, já cá não estaria.” (Expatriado na Grécia, exercendo funções de gestão/administração)

“(...) através da solicitação de trabalho, de recorrerem a mim já em situações mais críticas por ser capaz de as resolver... se calhar há um ano atrás, ou não, se calhar as resolveria também... ou por saber que o meu trabalho está a ser reconhecido e, isso, para mim, vale de muito.” (Expatriado em Angola, exercendo funções técnicas)

Este subtema, **reconhecimento**, aparece recorrentemente ao longo da apresentação e análise de resultados. Quando questionados os entrevistados sobre o que consideram ser uma missão mal sucedida, a **ausência de reconhecimento** emerge como a segunda dimensão mais falada, logo a seguir à distância da família e não cumprimento dos objetivos. Este resultado parece ir de encontro à literatura existente sobre o tema de sucesso/insucesso na repatriação. Alguns autores que se dedicaram à compreensão do tema repatriação (Adler, 2002; Bolino, 2007; Christensen e Harzing, 2004; Feldman e Thomas, 1992; Hammer *et al*, 1998; Stroh *et al*, 1998; Tung, 1987) têm evidenciado o descontentamento generalizado dos expatriados aquando do seu retorno, que, no seu entender, sofrem de políticas frágeis e ineficazes de repatriação.

Cumprir objetivos foi igualmente outro parâmetro para avaliação do sucesso de uma expatriação que emergiu da análise dos resultados. Este resultado poderá ser de fácil compreensão se se atentar à qualidade de expatriado dos participantes, ou seja, estes experienciam uma missão internacional, de longa duração, iniciada e financiada pela empresa de origem. Subsiste, então, um referencial distinto para o expatriado, sendo este a própria organização. Pelo que é possível verificar através de alguns depoimentos esta linha que orienta os expatriados na sua missão é bastante clara, esta linha orientadora é a sua empresa de origem:

“Bem...isso é fácil...uma missão bem sucedida é quando atingimos os objetivos que nos propõem no início da missão e no início desta missão propuseram-me objetivos claros...e foi só seguir a linha de orientação desses objetivos e concretizá-los...acontecendo isso...portanto...o sucesso é garantido, não é?” (Expatriado em Moçambique, exercendo funções de gestão/administração)

Da averiguação efetuada da literatura existente sobre o tema em estudo esta dimensão parece ser algo a explorar com maior detalhe e atenção, até pela sua simplicidade, pelo que poderá justificar o facto de aparecer omissa na literatura analisada.

No sentido de melhor compreender a importância atribuída a este parâmetro pelos entrevistados e atendendo ao interesse existente na literatura sobre cumprir objetivos, os participantes foram indagados sobre se consideram o facto de saber à partida quais os objetivos que são esperados no destino poderá interferir com o sucesso da expatriação. Os resultados do presente estudo revelam que há uma convergência quanto a considerar existir um efeito positivo no sucesso da expatriação se se souber previamente os objetivos que devem ser alcançados:

“É muito importante! Porque assim não sobram dúvidas e... vir numa situação dúbia, como a minha, em que não foi bem claro em termos de objetivos e determinadas funções, acabei por fazer muito mais do que era suposto e isso acaba por desgastar uma pessoa.” (Expatriado em Angola, exercendo funções técnicas)

O mencionado anteriormente sobre o facto de se conhecer de antemão os objetivos facilitar, mas não ser imprescindível para o sucesso da expatriação, poderá estar relacionado com o facto de os participantes verbalizarem e valorizarem um conjunto de competências técnicas, pessoais e sociais para o sucesso da expatriação:

“O perfil de uma pessoa...as suas características pessoais também têm um papel importante na escolha de qual é a melhor pessoa para um determinado cargo porque isso tem um contexto...não é apenas a experiência pessoal na minha opinião...é um conjunto das duas...é a melhor combinação possível das duas coisas.” (Expatriado na Grécia, exercendo funções de gestão/administração)

Que dimensões utilizam outras partes interessadas, nomeadamente a família e empresa de origem, para avaliar o sucesso de uma expatriação, da perspectiva do expatriado?

Atendendo à inevitabilidade da envolvimento de outras partes numa expatriação e, considerando a importância em revelar-se sobre que medidas estas utilizam para avaliar o sucesso de uma expatriação, os participantes foram convidados a mencionarem quais são, na sua opinião, as dimensões usadas pela sua empresa de origem e família na avaliação do sucesso da missão.

Ao serem observados os resultados obtidos e no que respeita ao que a empresa considerará medidas de avaliação de sucesso da expatriação, há, claramente, uma vinculação ao **cumprimento de objetivos** e **dinheiro**. Aparece, pois, um conjunto de razões circunscritas e que se afastam de outras dimensões, mais pessoais e sociais, e que os entrevistados mencionaram como importantes medidas de avaliação do sucesso da missão, como a **integração**, a **superação individual** ou o **reconhecimento**. Tais resultados parecem salientar um fraco ajustamento das perspetivas da organização e do indivíduo. Talvez este desencontro entre expectativas corporativas e individuais possa acarretar alguns dissabores à própria expatriação, independentemente do ponto de vista, se da organização, se do indivíduo. Alguns autores evidenciaram, aliás, a existência de consequências negativas quer para as organizações, como perda de negócios, diminuição da produção, além de causar dano nas relações com clientes, fornecedores ou autoridades locais, quer para os indivíduos, associando à evolução negativa da carreira, perdas financeiras, bem como stress emocional, para o expatriado, bem como para a sua família (Avril e Magnini, 2007; 2009; Halopainen e Bjorkman, 2005; Hemmasi *et al*, 2010; Toh e DeNisi, 2005).

Na continuidade tentou-se compreender, igualmente, que dimensões os sujeitos consideram que as suas famílias utilizam para avaliar o sucesso de uma expatriação. Partindo do facto que, por um lado, por definição, uma expatriação poderá acarretar a mudança da família para o local de destino; por outro lado, que os investigadores têm associado o ajustamento, ou não ajustamento do expatriado, e possível retorno antecipado, como resultado de uma não adaptação do cônjuge e/ou filhos ao país de destino (Brett e Stroh, 1995; Harrison e Shaffer, 2005; Tung, 1987) considera-se pertinente tentar perceber o que acham os expatriados sobre como a família avalia a expatriação, independentemente se se fazem ou não acompanhar durante a missão.

O **desempenho** do expatriado, seguido pelo **desafogo financeiro** e ainda o **ajustamento** são as dimensões mais relevantes emergidas dos dados obtidos. Considerando os dados alcançados no presente estudo, estas dimensões parecem estar convergentes com os próprios propósitos dos participantes, ou seja, as dimensões que eles utilizam para avaliar o sucesso de uma expatriação parecem confundir-se com o que acham que a família também faz, como podemos perceber através do seguinte

exemplo:

“É assim: com a minha mulher... com as minhas filhas, são bastante novas, não tenho conversas em muito detalhe sobre isso, não é. Agora, com a minha mulher partilho com ela aquilo que é o meu desempenho e a realidade do meu desempenho e ela partilha comigo esses mesmos objetivos...” (Expatriado na Roménia, exercendo funções de gestão/administração)

Esta convicção é reforçada pela dimensão **satisfação pessoal e profissional** evidenciada pelos expatriados como uma medida de aferição do sucesso e que replica no caso da família. De forma a melhor compreender estes resultados será bastante interessante saber, na primeira pessoa, o que considera a família sobre o sucesso da expatriação, permitindo um conhecimento aprofundado do tema em questão.

Qual a relação entre os motivos que levam o indivíduo a aceitar uma expatriação e as dimensões que os mesmos consideram para avaliar o sucesso da expatriação?

Seria congruente e fácil de compreender a visualização que as dimensões de sucesso de uma expatriação resultassem em função dos motivos que levam os indivíduos a aceitar uma missão de longa duração. De forma a melhor compreender as relações existentes entre *motivos* e *dimensões de sucesso* evidenciadas no presente estudo será preciso reforçar a ideia subjacente ao longo dos resultados e que parece orientar o modo de pensar dos participantes: persiste um referencial, o referencial da organização, que orienta os entrevistados.

De acordo com os dados obtidos, a decisão de aceitar acarreta uma forte componente profissional: o desafio (altamente associado ao desafio profissional) e a progressão na carreira. O cumprimento de objetivos reforça igualmente a mesma ideia, aparecendo na continuidade.

O interesse adensa-se quando os expatriados acrescentam a dimensão **reconhecimento** nas dimensões referenciadas como de avaliação do sucesso de uma expatriação. Atendendo que um dos principais motivos evidenciados na literatura e igualmente corroborados no presente estudo indicam a progressão na carreira como um dos fatores

que levam um indivíduo a aceitar uma expatriação, parece que a emergência do reconhecimento como uma dimensão na avaliação de uma expatriação é bastante lógica. Acrescentando que o **reconhecimento** através de uma possibilidade de **progressão na carreira** surge igualmente como uma possível forma de a empresa demonstrar aos expatriados, que a sua expatriação havia sido bem-sucedida, como se verificou no capítulo anterior, este resultado parece consistente com o facto de o reconhecimento aparecer como uma dimensão na avaliação do sucesso de uma expatriação, já que o que os participantes pretendem, quando aceitam uma expatriação, é progredir na sua carreira. Assim, obter tal intento e vê-lo como reconhecimento da organização, parece consistente e lógico.

Na continuidade, surgiu a intenção de compreender o que pensam os entrevistados sobre a relação experiência internacional e carreira profissional, ou seja, se há um efeito positivo de sucesso na carreira de quem tem uma experiência internacional. Os dados obtidos através da verbalização dos entrevistados não é convergente num mesmo sentido, na medida em que há um equilíbrio sobre o que pensam sobre esta matéria: metade considera que uma carreira internacional não significa sucesso de uma carreira profissional, enquanto a outra metade opina de forma contrária.

Todavia, não podemos deixar de questionar o seguinte: atendendo que um dos motivos para aceitar uma expatriação é a vontade de progredir na carreira; que um reconhecimento da empresa de origem através da progressão da carreira é o que esperam e consideram adequado após terem estado numa expatriação, porque é que, metade dos entrevistados, revelam alguma relutância em considerar que uma experiência internacional possa ser benéfica no que respeita à progressão de carreira individual? Tal poderá ser resultado de uma alteração, ao longo da missão, das expectativas sobre a expatriação ou ainda porque conscientemente o que esperam ou gostariam nem sempre se poderá concretizar, talvez associado a esta crise económico-financeira em que vivemos, como podemos antever da seguinte verbalização:

“ah... infelizmente não muitas. Podia obviamente aqui pedir aumentos e assim, mas já sei que com Portugal nesta crise vai ser muito difícil obter esse tipo de reconhecimento, por isso se deixarem rolar as coisas como estão neste momento, onde não temos

grandes críticas, penso que seja bom.” (Expatriado na Polónia, exercendo funções técnicas)

Esta linha de pensamento parece ser congruente com o facto de os participantes revelarem que, receberem ou não uma proposta que considerem adequado no final da expatriação, não traduz o sucesso ou o insucesso da expatriação, respetivamente.

Estes resultados poderão ainda justificar-se com uma convicção entre os expatriados de que algumas carreiras internacionais têm origem na necessidade de afastar alguém mais do que na necessidade de usar o seu talento, como alguém disse:

“(...)temos muitos exemplos de um lado e do outro, temos a nível internacional carreiras bem sucedidas como também temos exemplos que saíram de Portugal, pediram para sair de Portugal ou precisaram de sair de Portugal ou precisaram de sair do meio e se calhar com carreiras bem sucedidas (...)” (Expatriado em Moçambique, exercendo funções de gestão/administração)

5.2 Conclusões

Na tentativa de responder aos objetivos de investigação foi levado a cabo um estudo exploratório que permitiu investigar e compreender um pouco o sucesso/insucesso de uma expatriação, do ponto de vista dos indivíduos diretamente envolvidos.

Enquanto algumas medidas de avaliação do sucesso de uma expatriação evidenciadas pelos sujeitos vão de encontro ao existente na bibliografia sobre o tema, nomeadamente a integração/ajustamento e o cumprimento de objetivos, outras dimensões salientaram-se entre os resultados obtidos, designadamente a superação individual e o reconhecimento, permitindo-nos desta forma alargar o conhecimento sobre que medidas os sujeitos valorizam na apreciação de uma expatriação bem-sucedida.

O recorrente aparecimento em diferentes categorias de análise da dimensão reconhecimento, claramente social, obriga-nos à sua evidência. De facto, os entrevistados utilizam esta medida não apenas para aceder à avaliação do sucesso de uma expatriação, mas também a incluem como uma das formas de manifestação por parte da organização do sucesso da expatriação. A ausência de um reconhecimento, da

parte da empresa de origem, poderá ser um motivo de percepção de uma expatriação mal sucedida e, ainda, o reconhecimento como resultado no final da expatriação, através de uma progressão na carreira.

Por outro lado, a progressão na carreira é claramente um antecedente e um resultado de uma expatriação. Esta assume-se como um dos motivos para aceitar uma expatriação, presente na literatura e confirmado pelos resultados obtidos no presente estudo, e, ao mesmo tempo, é algo que deve igualmente resultar no término da expatriação, embora estes reconheçam que a sua caracterização depende de outras variáveis além do sucesso.

Esta conclusão reforça a importância da progressão da carreira para o indivíduo que experiencia uma expatriação. Cada vez mais, a carreira profissional de um indivíduo depende de si e dos seus interesses e projetos futuros e cada vez menos dos interesses e preocupações de uma única organização. A diluição de fronteiras entre Estados, fomentada pela evolução de transportes e comunicações, promove a globalização não só de produtos e serviços, mas igualmente de pessoas, sendo a transferência permanente como uma estratégia na política internacional de recursos humanos, conclusão esta que parece ir de encontro ao facto de no GMAC (2012) a localização (transferência permanente).

A percepção dos sujeitos no que respeita às medidas utilizadas pelas empresas na avaliação do sucesso de uma expatriação revelam-se circunscritas a duas modalidades, nomeadamente o cumprimento dos objetivos e a parte financeira, deixando antever algum desfasamento no que respeita a interesses de indivíduos e organizações, já que, de forma explícita, neste estudo, foram evidenciadas mais medidas utilizadas pelos sujeitos para avaliar uma expatriação.

O que a família parece pensar sobre as dimensões de sucesso de uma expatriação dilui-se entre os motivos financeiros, o desempenho, o ajustamento e a satisfação pessoal e profissional. Há, claramente, uma ênfase na necessidade de os familiares “sentirem” que os seus estão bem, mesmo estando longe de casa, independentemente se estão ou não acompanhados pelas suas famílias. Sair da zona de conforto que é a sua cidade, o seu país, parece só fazer sentido se há um ganho efetivo na deslocação, seja ele monetário ou de satisfação, no trabalho, ou pessoal.

Estes resultados revelam a característica do sucesso/insucesso enquanto fenómeno multifacetado, na medida em que poderá assumir diferentes “caras”, dependendo por que perspetiva (ou por quem) está a ser percepcionado.

5.3 Implicações práticas de investigação

No sentido de colaborar para o contínuo aperfeiçoamento de políticas e práticas na área de gestão internacional de recursos humanos, assinalam-se algumas contribuições que resultam do presente estudo.

Atendendo à indubitável utilidade de ambas as partes, organização de origem e indivíduo, na construção do sucesso de uma expatriação, aceder às perceções dos sujeitos que experienciam uma expatriação, permite a académicos e gestores conhecer um pouco mais sobre o assunto. A emergência de medidas como a superação individual ou a importância da dimensão do reconhecimento na avaliação, realizada pelos sujeitos, do sucesso de uma expatriação permite abrir uma cortina, já entreaberta por outros autores (Toh e DeNisi, 2005), que é precisamente a necessidade de juntar a esta equação outros elementos: a empresa de destino, os colegas de trabalho quer na empresa de origem, quer na empresa de destino, os próprios locais, quer na origem, quer no destino, sem esquecer a família. Torna-se, pois, fundamental conhecer o papel que cada uma destas partes parece ter em todo o processo. Aliás, reconhecer que implicações uma expatriação poderá ter para as diferentes partes envolvidas (expatriados, famílias, empresas, de origem e destino, e comunidades, de origem e destino) é uma importante contribuição deste estudo, reforçando o vazio na investigação existente sobre o tema.

Por outro lado, este estudo parece ter chamado a atenção, através da divergência no pensamento de dimensões que os sujeitos utilizam para avaliar uma expatriação e que consideram que a empresa de origem usa para avaliar o sucesso da mesma missão, para a necessidade de um intenso e contínuo diálogo, primeiro, para compreender o que move e motiva cada uma das partes e, depois, para um ajustamento de interesses e projetos, corporativos e individuais, numa expatriação.

Por fim, o acentuar do papel da progressão na carreira como antecedente e resultado de uma expatriação, do ponto de vista do indivíduo, ao conhecer esta posição, as organizações poderão, à partida, tomar precauções que auxiliem a concretização, igualmente, de um projeto individual.

5.4 Limitações e futuras sugestões de investigação

Como principais limitações do presente estudo salientam-se a sua natureza qualitativa, não permitindo a generalização de resultados, acrescentando o facto de a amostra ser composta apenas por expatriados portugueses.

Tendo sido utilizada uma amostra por conveniência e por falta de tempo e recursos técnicos, não foi possível usar o critério de saturação, pelo que deveriam ter sido realizadas mais entrevistas.

Por fim, sendo o tema da presente investigação o *sucesso* poderá existir, entre os depoimentos, o efeito de desejabilidade social, não tendo sido por isso possível, talvez, evitar que os participantes verbalizassem aquilo que consideravam ser o mais adequado.

De forma a complementar o presente estudo, no futuro sugere-se investigação sobre o tema sucesso/insucesso incluam outras partes interessadas, designadamente no destino, colegas e chefias, comunidade e, na origem, colegas e comunidade, bem como a família do expatriado.

Sugere-se, ainda, a realização de estudo quantitativo que contraste motivos para expatriar e/ou ser expatriado e dimensões de sucesso, dado parecer consistente que uns e outros serão a face da mesma moeda.

REFERÊNCIAS
BIBLIOGRÁFICAS

Andresen, M., Biemann, T. e Pattie, M. (2012), “What makes them move abroad? Reviewing and exploring differences between self-initiated and assigned expatriation”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.

Arthur, W., & Bennett, W. J. (1995), “The international assignee: the relative importance of factors perceived to contribute to success”, *Personnel Psychology*, Vol. 48, pp. 99-114.

Avril, A. B. e V. P. Magnini (2007), “A holistic approach to expatriate success”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 19, Nº 1, pp. 53-64.

Bennett, R., A. Aston e T. Colquhoun (2000), “Cross-cultural training: a critical step in ensuring the success of international assignments”, *Human Resource Management*, Vol. 39, Nº 2 & 3, pp. 239-250.

Benson, G. S. e M. Pattie (2009), “The comparative roles of home and host supervisors in the expatriate experience”, *Human Resource Management*, Vol. 48, Nº 1, pp. 49-68.

Benson, G. S., L. Pérez-Nordtvedt e D. K. Datta (2009), “Managerial characteristics and willingness to send employees on expatriate assignment”, *Human Resource Management*, Vol. 28, Nº 6, pp. 849-869.

Black, J. S. (1992). Coming home: the relationship of expatriate expectations with repatriation adjustment and job performance. *Human Relations*, 45(2), 177-193.

Bolino, M. C. (2007), “Expatriate assignments and intra-organizations career success: implications for individuals and organizations”, *Journal of International Business and Studies*, Nº 38, pp. 819-835.

Bonache, J. e Brewster, C. (2001), “Knowledge transfer and the management of expatriation”, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 43, Nº 1, pp. 145-168.

Bonache, J., C. Brewster, V. Suutari e P. De Saá (2010), "Expatriation: tradicional criticisms and international careers: introducing the special issue", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 52, Nº 4, pp. 263-274.

Brett, J. M. e L. K. Stroh (1995), "Willingness to relocate internationally", *Human Resource Management*, Vol. 34, Nº 3, pp. 405-424.

Caligiuri, P. M. E Lazarova, M. (2001), "Strategic repatriation policies to enhance global leadership development", in M. Mendenhall, T. Kuehlmann e G. Stahl (editors), *Developing Global Business Leaders: Policies, Processes and Inovations*, Quorum Books.

Cerdin, J.-L. e M. Le Pargneux (2009), "Career and international assignment fit: toward an integrative model of success", *Human Resource Management*, Vol. 48, Nº 1, pp. 5-25.

Christensen C. e Harzing, A.-W. (2004), "Expatriate failure: time to abandon the concept?", *Career Development International*, Vol. 9, Nº 7, pp. 616-626.

Colakoglu, S. N. (2011), "The impact of career boundarylessness on subjective career success: the role of career competencies, career autonomy and career insecurity", *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 79, Nº 1, pp. 47-59.

Collings, D. G., N. Doherty, M. Luethy e D. Osborn (2011), "Understanding and supporting the career implications of international assignments", *Journal of Vocational Behaviour*, Vol. 78, pp. 361-371.

Collings, D. G., Scullion H, e Dowling, P. J. (2009), "Global staffing: a review and thematic research agenda", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, Nº 6, pp. 1253-1272.

Collings, D.G., Scullion, H., & Morley, M. J. (2007), "Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives", *Journal of World Business*, Vol. 42, Nº 2, 198-213.

Dickman, M. e N. Doherty (2008), “Exploring the career capital impact of international assignments within distinct organizational contexts”, *British Journal of Management*, Vol. 19, pp. 145-161.

Dickman, M. e N. Doherty (2010), “Exploring organizational and individual career goals, interactions and outcomes of developmental international assignments”, *Thunderbird International Business Review*, Vol. 52, N° 4, pp. 313-324.

Dickman, M. e H. Harris (2005), “Developing career capital for global careers: the role of international assignments”, *Journal of World Business*, Vol. 40, pp. 399-408.

Dickman, M., N. Doherty, T. Mills e C. Brewster (2008), “Why do they go? Individual and corporate perspectives on the factors influencing the decision to accept an international assignment”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 19, N° 4, pp. 731-751.

Dowling, P., Festing, M. e Engle, A. (2008), *International Human Resource Management: managing people in a multinational context 5th*, London: South-Western.

Feldman, D. C. e Thomas, D. C. (1992), “Career management issues facing expatriates”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, N° 2, pp. 271-293.

Feldman, C. e Ng, T. (2007), “Careers: mobility, embeddedness, and success”, *Journal of Management*, Vol. 33, N° 3, 350-377.

Fortin, M-F. (2006), *Fundamentos e Etapas do Processo de Investigação*. Loures: Lusodidacta.

Haines III, V. Y., T. Saba e E. Choquette (2008), “Intrinsic motivation for an international assignment”, *International Journal of Management*, Vol. 29, N° 5, pp. 443-461.

Hammer, M., Hart, W. e Rogan, R. (1998), “Can you go home again? An analisys of the repatriation of corporate managers and spouses”, *Management International Review*, Vol. 38, n° 1, pp. 67-86.

- Harrison, D. A. e M. A. Shaffer (2005), "Mapping the criterion space for expatriate success: task- and relationship-based performance, effort and adaptation", *Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, Nº 8, pp. 1454-1474.
- Harvey, M. e M. Moeller (2009), "Expatriate managers: a historical review", *International Journal of Management Reviews*, Vol. 11, Nº3, pp. 275-296.
- Harzing, A. (2001), "The role of expatriates in controlling foreign subsidiaries", *Journal of World Business*, Vol. 36, Nº4, pp. 366-379
- Hemmasi, M., M. Downes e I. I. Varner (2010), " An empirically-derived multidimensional measure of expatriate success; reconciling the discord", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21, Nº 7, pp. 982-998.
- Heslin, P. A. (2005), "Conceptualizing and evaluating career success", *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 26, pp. 113-136.
- Hippler, T. (2009), "Why do they go? Empirical evidence of employees 'motives for seeking or accepting relocation", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, Nº 6, pp. 1381-1401.
- Holopainen, J. e I. Bjorkman (2005), "The personal characteristics of the successful expatriates", *Personnel Review*, Vol. 34, Nº 1, pp. 37-50.
- Inkson, K., M. B. Arthur, J. Pringle e S. Barry (1997), "Expatriate assignment versus overseas experience: contrasting models of international human resource development", *Journal of World Business*, Vol. 32, Nº 4, pp. 351-368.
- Kraimer, M. L., M. A. Shaffer e M. C. Bolino (2009), "The influence of expatriate and repatriate experiences on career advancement and repatriate retention", *Human Resource Management*, Vol. 48, nº 1, pp. 27-47.
- Kreng, V. B. e M.Y. Huang (2009), "A discussion on international assignments performance and the constructing mechanism of career success development", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, nº 7, pp. 1487-1502.

McNulty, Y. (2008), "How a major multinational is working to overcome the barriers to improved expatriate ROI", *Global Business and Organizational Excellence*, pp.38-47.

Meyskens, M., Von Glinow, M. A., Werther, W. B. e Clarke, L. (2009), "The paradox of international talent: alternative forms of international assignments", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 20, Nº 6, pp. 1439-1450.

Lazarova, M. e Cerdin, J.L. (2007), "Revisiting repatriation concerns: organizational support versus career and contextual influences", *Journal of International Business Studies*, Vol. 38, pp. 404-429.

Pinto, L.H., Cabral-Cardoso, C. e Werther, W. B. (2012), "Compelled to go abroad? Motives and outcomes of international assignments", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, Nº11, pp. 2295-2314.

Riusala, K. e Suutari, V. (2000), "Expatriation e careers: perspectives of expatriates and spouses", *Career Development International*, Vol. 5, Nº 2, pp.

Scullion, H. e Brewster, C. (2002), "The management of expatriates: messages from Europe?", *Journal of World Business*, Vol. 36, Nº 4, pp. 346-365.

Stahl, G. e Cerdin, J. (2004), "Global careers in French and German multinational corporations", *Journal of Management Development*, Vol. 23, Nº 9, pp. 885-902.

Stahl, G., Miller, E. e Tung, R. (2002), " Toward the boundaryless career: a closer look at the expatriate concept and the perceived implications of an international assignment", *Journal of World Business*, Vol. 37, pp. 216-227.

Stahl, G., Chua, C., Caligiuri, P., Cerdin, J. e Taniguchi, M. (2009), "Predictors of turnover intention in learning-driven and demand-driven international assignment: the role of repatriation concerns, satisfaction with company support, and perceived career advancement opportunities", *Human Resource Management*, Vol. 48, Nº1, pp. 89-109.

Stroh, L. e Caligiuri, P. (1998), "Increasing global competitiveness through effective people management", *Journal of World Business*, Vol.33, Nº 1, pp. 1-16.

Stroh, L., Gregersen, H. e Black, J. (1998), “Closing the gap: expectations versus reality among repatriates, *Journal of World Business*, Vol. 33, N° 2, pp. 111-124.

Tahvanainen, M., Welch, D. e Worm, V. (2005), “Implications of short-term international assignments”, *European Management Journal*, Vol. 23, N° 6, pp. 663-673.

Taylor, S., Beechler, S. e Napier, N. (1996), “Toward an integrative model of strategic international human resource management”, *The Academy of Management Review*, Vol. 21, N° 4, pp. 959-985.

Toh, S. e DeNisi, A. (2005), “A local perspective to expatriate success”, *Academy of Management Executive*, Vol. 19, N° 1, pp. 132-146.

Trudel, J. M. (2009), “International human resource management: a new challenge.” *Portuguese Journal of Management Studies*, Vol. 14 (2), 149-161.

Tung, R. (1987), “Expatriate assignments: enhancing success and minimizing failure”, *Academy of Management Executive*, Vol. 1, N° 2, pp. 117-126.

Anexos

Anexo 1: Guião de Entrevista

Guião de Entrevista

- Idade
- Estado Civil
- Agregado familiar: foi ou não acompanhado? Logo desde o início, ou não?
Como Foi?
- Antiguidade na Empresa de origem
- Antiguidade na empresa de destino
- Duração da missão
- Duração inicial da missão
- Função/tarefas na empresa de origem
- Função/tarefas na empresa de destino

A ida:

- Ainda se recorda como foi realizado o convite?
- Porque acha que foi escolhido para a missão? Ou, porque resolveu candidatar-se a esta missão?
- Na altura, porque aceitou? Se soubesse o que sabe hoje, voltaria a aceitar? Porquê? Recomendaria a outros? Porquê?

A missão:

- Como avalia a sua missão?
- O que é para si uma missão “conseguida” ou “bem sucedida”. Porquê? Que outros colegas na mesma empresa foram bem sucedidos. O que é isso de “ser bem sucedido internacionalmente, ou na sua empresa”? Porquê? Porque valoriza....

Avaliação da missão:

- Sabia os objectivos a atingir? Sabia o que o esperava profissionalmente no destino? Como? Como criou essa ideia precisa do que havia a fazer? Isso é/foi

importante para avaliar a missão? Como? Porquê? O que sucederia se não tivesse sabido (ou a inversa – o que teria sido diferente se soubesse?) Foi-lhe dito claramente o que era esperado de si?

- Como avalia a sua experiência nesta missão? Porquê?
- Diz-se que as pessoas com carreiras internacionais são mais bem sucedidas. O que acha? Porquê?
- O que teria sucedido se não tivesse aceite? Porquê?
- Estaria melhor ou pior, se não tivesse ido? Porquê?
- Como é que acha que a sua empresa avalia o sucesso da sua missão?
- Como é que acha que a sua família avalia o sucesso da sua missão?
- O que espera obter no final desta missão?